

Gestionado organizaciones: El relato de sus protagonistas

Autores:

BLANCO, Daniela. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas – UNLP.

+54221-4236769 int 150 daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar

PLANO, María Amanda. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas – UNLP.

+54221-4236769 int 107 amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

Palabras claves:

Profesionales, áreas funcionales, docencia, innovación, administración

INTRODUCCIÓN

La complejidad del contexto actual interpela a los docentes universitarios a repensar y resignificar nuestra misión dentro de las aulas y a reformular las prácticas docentes. Las lecturas antinómicas o reduccionistas que conciben los procesos de enseñanza aprendizaje como unidireccionales o armónicos, han quedado desactualizadas. Hoy, los alumnos demandan nuevas formas de relacionarse con el conocimiento.

Nuestras aulas, en la actualidad, poseen como rasgo común: la “diversidad”. La diversidad entendida como la coexistencia de múltiples saberes, de trayectorias estudiantiles diversas, de motivaciones dispares, de historias familiares y laborales desiguales, etc. En este sentido, resulta necesario poner en tensión las formas tradicionales de enseñar y de aprender, para dar lugar a nuevas formas de crear y transmitir el conocimiento, recuperando, de alguna manera, la mencionada diversidad de saberes y motivaciones que traen los alumnos al aula. Creemos fundamental, desarrollar prácticas que despierten e incentiven su interés y nos permita construir juntos una nueva forma de trabajar con el conocimiento.

Inmersos en esta realidad compleja y diversa, los docentes de primer año, asumimos, además de nuestra función docente, la responsabilidad de garantizar la permanencia de los alumnos dentro de las instituciones, acompañándolos y apoyándolos durante este año “bisagra” o de transición. Con este objetivo, creemos importante impulsar nuevas estrategias didácticas y de articulación con diferentes organizaciones y actores del contexto, que les permitan una mejor comprensión de su nuevo rol como estudiantes universitarios y como profesionales en el futuro.

En el presente trabajo relatamos una experiencia, que desde hace 2 años venimos desarrollando en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, en el marco de Cátedra B de Administración I¹⁵⁹, en particular en la comisión 8. Se trata de una

¹⁵⁹ La asignatura Administración I (Introducción a la Administración y al estudio de las Organizaciones) se ubica en el plan de estudios en el primer año común para las carreras Contador Público, Tecnicatura en Cooperativismo y las Licenciaturas en Economía y Administración, y se dicta durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo.

estrategia innovadora pensada y diseñada para abordar dos temáticas puntuales incluidas en el programa de la materia: rol del Licenciado en Administración y descripción de las áreas funcionales presentes en las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

El primer año en la Universidad representa una instancia crítica para alumnos y docentes, que requiere un tratamiento especial. Para los estudiantes, constituye un momento “bisagra” de transición, entre el secundario y la vida universitaria. En esta línea, es necesario comprender que, el alumno que ingresa a la Universidad, no solo se enfrenta a nuevas y diversas formas de relacionarse con el conocimiento, sino que se incorpora a una nueva institución que posee una cultura organizacional, muchas veces, muy diferente a la de la Escuela Secundaria. Por lo tanto, resulta importante considerar, a la hora de pensar y diseñar propuestas educativas dirigidas a este grupo de estudiantes que, no solamente exigen cambios en su forma de vincularse con el conocimiento, sino que también, incorporan nuevos hábitos, nuevos vínculos sociales, nuevas formas de relacionarse con las instituciones, entre otras, es decir, el ingresar a un espacio universitario implica “ingresar al mundo adulto, al ejercicio de un rol ocupacional”.(Falcó de Jouas & Aiello; 2000). Todas estas implicancias preocupan y “ocupan” al estudiante de primer año y los docentes debemos darles lugar.

Cuando pensamos y diseñamos una innovación de una práctica docente, destinada a alumnos de primer año, resulta crucial, no solamente, considerar los aspectos formales de cualquier innovación, sino también, detenerse y revisar las cuestiones a las que hicimos referencia párrafos arriba, intentando identificar y conocer cuáles son las características de nuestros estudiantes.

No sólo el colectivo estudiantil es “diverso”, en lo que refiere a su vinculación con el conocimiento, sino que también, el campo de la docencia presenta diferentes singularidades en los actores que intervienen en el mismo. Recortamos en los estudiantes de hoy, cuestiones emergentes vinculadas a la pérdida de interés respecto de lo que se aprende, la desmotivación y la apatía; la falta de lectura o las

lecturas bíblicas, no implicadas; silencios como contrapartida de la toma de palabra o toma de posición; estudiantes que esperan que el docente imparta conocimientos de modo expositivo para así asimilarlos y “rendir” satisfactoriamente en instancias de evaluación. Pero también se observa en muchos docentes la falta de innovación, la cristalización de los dispositivos tradicionales, la vacancia en los ajustes entre la teoría y la práctica; la ausencia de tiempo y deseo en la tarea de muchos docentes universitarios.

Es intrínseca a la actividad docente la búsqueda permanente de condiciones que garanticen una mejor y mayor eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje en la búsqueda de poder transmitirles a los estudiantes los conocimientos, prácticas y valores acordes y pertinentes a una educación integral. Mejorar nuestras prácticas docentes y sentar las bases para la transformación continua requiere del profesorado una actitud y una práctica generadora de nuevo conocimiento didáctico y profesional. (López Armengol y otros; 2014). Así, Sanz Pastor, expresa que *“el profesor debe ser un profesional intrépido e innovador que se divierte con lo que hace, más allá de las rutinas, pero sin caer en las temeridades”* (Sanz Pastor citado en Leontaridi y otros; 2009).

¿Es posible, en el marco de la academia, y desde las diferentes ramas disciplinares, producir saberes singulares y colectivos que impliquen de otro modo al estudiante?
¿Qué dispositivos pueden construirse con el fin de generar condiciones para la elaboración de un saber y no su simple reproducción?

En esta línea, creemos valioso indagar sobre nuevas formas de generar y transmitir el conocimiento en las aulas universitarias. Formas que permitan implicar a los estudiantes, facilitar el aprendizaje, ilustrar conceptos, motivar su participación en el aula, resignificar los aportes bibliográficos, materializar ejemplos concretos, generar sentimientos y sensaciones imposibles de lograr por otra vía, entre otros. Entendemos que, si los estudiantes no se apropian del espacio, de los contenidos; si no se conmueven o inquietan por nada de lo que se aprende; si los docentes perdemos el deseo de transmitir, si nos desenamoramamos de aquello que causa

nuestra presencia en el aula, pues entonces no creemos que pueda generarse un proceso óptimo de enseñanza aprendizaje.

La innovación educativa es una expresión que se presenta de manera recurrente en el discurso educativo, pero ¿qué es una innovación?, ¿qué es una innovación educativa? ¿Todo cambio que se incorpora al currículum es innovación?

Antes de intentar conceptualizar el término, es interesante resaltar que, al querer profundizar sobre los aspectos teóricos y conceptuales del mismo, nos encontramos frente a un importante problema: la inexistencia de un marco teórico suficientemente desarrollado y compartido que permita identificar qué es o qué no es una innovación. A continuación, y basándonos en la perspectiva de diferentes autores, intentaremos establecer una primera aproximación acerca del concepto.

Para comenzar, hablar de innovación, supone referirnos a algo “nuevo” y diferente. También habilita la idea de que aquello nuevo y diferente incorpore alguna mejora. En esta línea, Zabalza Miguel (2004) plantea que *“innovar no es sólo hacer cosas distintas sino hacer cosas mejores”*.

Nos resulta interesante recuperar la idea de Zabalza y Zabalza (2012), en su busca por conceptualizar el término, cuando plantean que es posible entender a la innovación como un concepto integrado por tres componentes: IN – NOVA - CIÓN. Su primer componente, IN, hace alusión a algo “nuevo” que va a ser incluido en “algo” que ya tenemos, por ejemplo, el currículum. Su segundo componente, NOVA, es precisamente lo “nuevo”, lo novedoso, lo diferentes, lo distinto. Y finalmente, el componente CIÓN, lo vincula con la acción, es decir, brinda la idea de duración y proceso. En conjunto, los tres componentes permiten entender que una innovación implica algo “nuevo” que se introduce a cuestiones que ya se venían implementando y que permite su proyección sobre la propia práctica, permite construirla y deconstruirla, desarrollarla, para lo cual es necesario poner esfuerzo y acompañar este proceso.

Fernández Lamarra, N y otros autores (2015), expresan que, en el último tiempo, se ha generalizado el uso del término innovación para hacer referencia a los cambios que se dan hacia el interior de las instituciones educativas, y

particularmente, de las universidades. Aunque, siguen los autores, es importante resaltar que, al ser utilizado, el término, por una amplia variedad de disciplinas y en contextos disímiles, ocasionó que sea implementado para designar fenómenos cualitativamente diferentes. Intentando conceptualizar correctamente qué es una innovación, estos autores proponen descomponer el término “innovare” (proveniente del latín) en dos elementos: “in”, que significa hacia dentro y “novus”, que significa nuevo. Entonces, afirman que, la innovación se asocia a “hacer, desde dentro, algo nuevo”.

En este sentido, y tomando lo expuesto por los autores, una innovación pretende incorporar aspectos novedosos o diferentes a fenómenos que ya venían desarrollando en la búsqueda por alcanzar una mejora. En este sentido, la estrategia que compartimos en este trabajo introduce una metodología distinta para abordar temáticas que se encuentra presentes en el currículum de nuestra asignatura. Por lo tanto, podemos encuadrarla dentro una “innovación educativa”.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: ARTICULACIÓN PARA ENSEÑAR Y APRENDER

Recuperando a Rosa María Torres (2004) hay muchas fuentes de aprendizaje y todos ellos son importantes y complementarios a la hora de asegurar aprendizajes significativos para los alumnos.

Consideramos importante que podamos transmitir a nuestros alumnos, desde los primeros años de vida universitaria, que todo el cuerpo de conocimientos con el que se van a encontrar a lo largo de sus carreras no es un cuerpo de conocimientos cerrado ni estático. Toda disciplina científica, como es el caso de las Ciencias Administrativas, trabaja sobre conocimientos que son provisorios y por lo tanto posibles de ser refutados y reemplazados por otros, siguiendo el ritmo de la realidad humana y de la evolución científica y técnica.

Actualmente, con la implementación de un nuevo Plan de Estudios en nuestra Facultad para la carrera de la Licenciatura en Administración (a inicios del 2018), los docentes, pertenecientes a la cátedra citada, hemos realizado importantes

cambios en la bibliografía propuesta a los estudiantes, incorporando, de esta manera, nuevos materiales, nuevos autores, en relación con las referencias bibliográficas incluidas en el Plan de Estudios anterior.

Además de la actualización de la bibliografía mencionada, desde la comisión 8 de la cátedra, nos propusimos revisar y resignificar nuestra propia práctica docente, buscando generar compromiso, motivación, interés, y mayor participación en nuestros estudiantes. Es así, que, respetando nuestras intenciones, desde hace un tiempo, venimos desarrollando, en el marco de la asignatura, nuevas y diversas estrategias que intentan implicar y vincular a los estudiantes de una manera distinta con el saber. En esta línea, se enmarca la iniciativa producto de este trabajo. La misma busca generar instancias de aprendizaje de los alumnos, articulando con profesionales de diversas áreas funcionales, que además se desempeñan en distintos tipos de organizaciones, para contar su “día a día” en el desempeño de su actividad profesional.

Es pertinente destacar que, la estrategia educativa, objeto del presente trabajo, fue desarrollada también por otras comisiones pertenecientes a la misma cátedra.

El dispositivo que proponemos, involucra a diversos profesionales de la disciplina de las ciencias económicas, que se desenvuelven en ámbitos laborales tales como: empresas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil (OSC); y que se desempeñan en distintas áreas: Comercial, Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas, entre otras.

En forma conjunta; los docentes de la comisión planificamos las temáticas a abordar y la cantidad de encuentros y metodologías a usar.

Denominamos a los encuentros como “Jornadas Profesionales”, realizando dos encuentros durante la cursada de Administración I en el primer semestre del año 2018 y un encuentro en el segundo semestre de 2018 en el dictado de la materia para alumnos recursantes (contrasemestre). En este trabajo, nos referiremos a las dos primeras experiencias.

Las fechas fueron acordadas teniendo en consideración el grado de avance de los contenidos incluidos en el programa de la materia, de manera de que, les sirviera a

los estudiantes, como una instancia de aplicación de los aportes bibliográficos analizados y estudiados en clases anteriores.

A continuación describimos en detalle ambos encuentros de las Jornadas Profesionales:

Nombre de la primera actividad: Jornadas Profesionales de la carrera Licenciado en Administración (LA) - Rol Profesional

Esta actividad tuvo por objetivo generar un espacio de intercambio y reflexión entre docentes, alumnos y profesionales invitados, quienes expusieron acerca de sus inicios como estudiantes universitarios, sus trayectorias académica dentro de la nuestra Facultad y su recorrido profesional en diversas áreas de organizaciones reales.

Se la enmarcó en la Unidad 1 del programa de la asignatura (punto 3), en la cual se trabaja profundamente el rol profesional del Licenciado en Administración. En esta línea, nos pareció conveniente convocar a profesionales, Licenciados en Administración, egresados de nuestra casa de estudios, y que además tuviesen trayectorias profesionales diferentes. Así, invitamos a la Lic. Natalia Bainotti – YPF, al Lic. Pachi Marino - Usina de Ideas, a la Lic. Gabriela Mollo Brisco - Instituto de Investigaciones Administrativas. FCE - UNLP, y al Lic. Matías Risso - Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires.

El encuentro buscaba que los estudiantes de nuestra asignatura pudiesen conocer y explorar, a través del relato de sus propios protagonistas, los diferentes espacios donde un Licenciado en Administración puede desarrollarse profesionalmente.

Nombre de la segunda actividad: 2das Jornadas Profesionales de la carrera Licenciado en Administración (LA) – Áreas funcionales.

Esta segunda actividad tuvo por objetivo, al igual que la anterior, generar un espacio de intercambio y reflexión entre docentes, alumnos y profesionales invitados. A

diferencia de la anterior, en este caso, se les solicitó a los profesionales invitados que, relaten su experiencia de trabajo, explicando su día a día, las principales problemáticas y desafíos que afrontan, objetivos propuestos, etc. La intención de este nuevo encuentro fue visibilizar la existencia de diferentes áreas funcionales dentro de las organizaciones, su propósito dentro de la estructura, las principales decisiones que se adoptan dentro de las mismas, las relaciones y comunicaciones con otras áreas, entre otras cuestiones. Por ello, consideramos pertinente convocar, a esta segunda actividad, a profesores y/o profesionales que se desempeñan en diversos tipos de organizaciones (empresas, organismos públicos, OSC, etc.), y en diversas materias/áreas (Comercial, Finanzas, Personal, Sistemas, Tesorería).

Se enmarcó, a la presente estrategia, dentro de la Unidad 4 del programa de la asignatura (punto 4), en la cual se aborda la descripción de las áreas funcionales presentes en las organizaciones, sus actividades y tipos de autoridad. Así como también las funciones básicas y de apoyo dentro de las estructuras organizacionales.

Contamos con la presencia de los siguientes profesionales: por el área comercial asistió el Mg. Lucas Giuliani - Director de Marketing Cono Sur de Reckitt Benckiser, por el área de finanzas, el Mg. Mariano Visentín - Secretaría de Administración y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (FCE – UNLP) y la Cra. Marina Valderrama - Tesorera de la Comisión Directiva de la Asociación Civil Centro de Estudios Políticos para Personas Mayores, por el área de personal, la Mg. Cinthia Gartner - Docente de la Especialización en Gestión de Organizaciones de la Salud de la FCE.UNLP, y finalmente, por el área de sistemas, la Lic. Julieta Odriozola- ayudante diplomado de la cátedra de Sistemas de Información de la FCE - UNLP.

La duración de cada uno de los encuentros fue de 3 horas.

Como producto de la actividad, se desarrollaron dos videos que constituyen material audiovisual de consulta de la cátedra. Para la grabación y edición de ambas actividades se contó con la colaboración con el DETISE (Departamento de

Tecnologías Informáticas y Servicios Educativos) de la FCE -UNLP. Los videos están publicados en Campus Virtual (www.au24.econo.unlp.edu.ar), con el que cuenta la Facultad y está disponible para todas las comisiones que integran la cátedra B de Administración 1.

1ra. Jornada Profesionales de la carrera LA: Rol Profesional ([ver video](#))

2da. Jornada Profesionales de la carrera LA: Áreas Funcionales ([ver video](#))

RESULTADOS Y EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Ambas actividades resultaron ser experiencias muy enriquecedoras tanto para los alumnos, docentes y profesionales invitados. Además del relato de los profesionales (a los que se les había remitido en la invitación una guía de temas a abordar, la bibliografía sugerida para el tratamiento de las diferentes temáticas, para que tuvieran conocimiento acerca de lo que habían leído los alumnos sobre cada tema); se generaron preguntas de consulta por parte de los alumnos, que se interesaron por profundizar en algunas temáticas como la salida laboral y capacitación para trabajar en las áreas respectivas.

A su vez, muchos de los profesionales invitados se “recontraron” con la Institución, a la que no habían vuelto luego de finalizados sus estudios.

Como mecanismo de evaluación de las actividades realizadas, se les proporcionó a los alumnos una encuesta para que pudieran evaluar, diferentes aspectos de los encuentros.

A continuación, exponemos los resultados relevados, sobre un total de 40 respuestas, con una valoración de 1 a 5, en donde 1 implicaba estar muy de acuerdo con la afirmación y 5 muy en desacuerdo.

1era Actividad: Jornada de profesionales: Rol del Licenciado en Administración

Respuestas	1	2	3	4	5	Total
Me resultó interesante.	19 (48%)	12 (30%)	5 (13%)	1 (3%)	3 (8%)	40

Me resultó adecuada, en relación con los contenidos de la materia. **17** (43%) **15** (38%) **3** (8%) **2** (5%) **3** (8%) **40**

Me resultó motivante. **15** (38%) **11** (28%) **8** (20%) **4** (10%) **2** (5%) **40**

Me resultó innovadora. **15** (38%) **6** (15%) **15** (38%) **1** (3%) **3** (8%) **40**

Oportuna (tiempo y relación con el programa de la materia). **15** (38%) **11** (28%) **10** (25%) **1** (3%) **3** (8%) **40**

Me sirvió para profundizar y comprender la teoría. **13** (33%) **10** (25%) **13** (33%) **2** (5%) **2** (5%) **40**

Me sirvió para aplicar los temas teóricos. **13** (33%) **11** (28%) **13** (33%) **1** (3%) **2** (5%) **40**

Relacionó los conceptos con casos reales. **20** (50%) **14** (35%) **2** (5%) **0** **4** (10%) **40**

2da Actividad: Jornada de profesionales: Áreas funcionales

Respuestas	1	2	3	4	5	Total
Me resultó interesante.	18 (45%)	9 (23%)	4 (10%)	5 (13%)	4 (10%)	40
Me resultó adecuada, en relación con los contenidos de la materia.	17 (43%)	14 (35%)	5 (13%)	1 (3%)	3 (8%)	40

Me resultó motivante.	13 (33%)	7 (18%)	11 (28%)	6 (15%)	3 (8%)	40
Me resultó innovadora.	15 (38%)	6 (15%)	12 (30%)	5 (13%)	2 (5%)	40
Las consignas fueron claras.	16 (40%)	14 (35%)	6 (15%)	1 (3%)	3 (8%)	40
Oportuna (tiempo y relación con el programa de la materia).	17 (43%)	13 (33%)	5 (13%)	4 (10%)	1 (3%)	40
Me sirvió para profundizar y comprender la teoría.	13 (33%)	14 (35%)	5 (13%)	5 (13%)	3 (8%)	40
Me sirvió para aplicar los temas teóricos.	14 (35%)	12 (30%)	11 (28%)	2 (5%)	1 (3%)	40
Relacionó los conceptos con casos reales.	18 (45%)	12 (30%)	6 (15%)	0	4 (10%)	40

A través de los datos expuestos, se puede apreciar que, en la Jornada de Profesionales donde se abordó el tema Rol Profesional, el 50% asignó nivel 1 a la opción “la actividad permitió relacionar los conceptos con casos reales”, el 48% asignó el nivel 1 a la opción “resultó interesante”, el 43% asignó el nivel 1 a la opción “la actividad resultó adecuada” y “en relación con los contenidos de la materia”.

En lo que respecta a la segunda Jornada de Profesionales donde se abordó la temática de Áreas Funcionales, el 45% asignó nivel 1 a las opciones “la actividad permitió relacionar los conceptos con casos reales” y “me resultó interesante”, el 43% asignó el nivel 1 a la opción “me resultó adecuada, en relación con los

contenidos de la materia”, el 35% asignó el nivel 1 a la opción “me resultó para aplicar los temas teóricos”.

CONCLUSIONES

¿QUÉ REFLEXIONES PODEMOS COMPARTIR?

Creemos que es nuestra obligación, como docentes universitarios, fomentar en los estudiantes un espíritu crítico y guiarlos en esa búsqueda; desarrollar su capacidad de indagación, despertar su inquietud y darles permiso para poder cuestionar las ideas y teorías del campo disciplinar que abordamos en la materia.

Desde la perspectiva de la pedagogía, se dice que el uso de la pregunta tiene gran importancia en el aula. La pregunta es sustancial porque propicia la reflexión, el planteamiento de problemas y/o hipótesis. Favorece, además, la expresión oral y escrita, la comunicación entre pares, la atención y la creación de un ambiente favorable de aprendizaje (Zuleta Araujo, Orlando, 2005).

Citando las palabras de Paulo Freire “las preguntas ayudan a iniciar procesos interactivos de aprendizajes y solución de problemas, lo mismo que mantenerlos hasta cuando se logran los objetivos y se planteen nuevos problemas y nuevas situaciones de aprendizaje en este continuo trasegar que es la vida”. Orientar, enseñar y ayudar a nuestros estudiantes a formular preguntas, a utilizar preguntas para orientar sus análisis, los estimula y los pone en un lugar de pensamiento crítico y analítico. Y creemos entonces, que de ese modo se predisponen a aprender mejor, encontrando un sentido a lo que hacen y adoptando un rol proactivo, pues existe un aprendizaje significativo.

En este sentido, entendemos que como profesores debemos apelar a la originalidad en el abordaje de los temas, preguntándonos constantemente como fomentar el aprendizaje colaborativo, invitando a los alumnos a ser protagonistas del mismo y buscando la interdisciplinariedad para su tratamiento.

También debemos exigir un acompañamiento institucional de las iniciativas innovadoras consideradas exitosas, para que sean incorporadas a los

procedimientos e indicadores formales que usa la institución en el seguimiento de los alumnos a lo largo de su carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco Guijarro, R. y Messina G.; Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello,(2000).
- Coll, César; Las comunidades de Aprendizaje. Nuevos horizontes para la investigación y la intervención en psicología de la educación. Documento presentado en el “IV Congreso Internacional psicología y educación”. Almería 30-31 de Marzo y 1-2 de Abril de 2004, (2004).
- Freire, Paulo, “Dialogicidad y diálogo”, en Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, pp. 39-47, (1985).
- Leontaridi, E.; Ruiz Morales, M.; y Peramos Solert, N. *Aprender no es un juego... ¿o sí?: el componente lúdico en la práctica de la destreza escrita en la clase de ELE*. Jornadas de Formación del Profesorado en la Enseñanza de la ELE. y la Literatura Española Contemporánea.
<http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/91399> (fecha de consulta: 31/3/2019).
- Torres, Rosa María; Comunidad de Aprendizaje: Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje. Documento presentado en el Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje, Barcelona Forum 2004, Barcelona, 5-6 Octubre 2004, (2004).
- Zuleta Araujo, Orlando; La pedagogía de la pregunta: Una contribución para el aprendizaje. La Revista Venezolana de Educación -Educere on line-. Vol.9, n.28, pp.115-119, (2005).
- Lopez Armengol, M.; Mollo Brisco, G. y Colombo, P.; Jugar es cosa de grandes: estrategias lúdicas de aprendizaje. En Sánchez Bayón, A. Coord. (2014) Innovación Docente en los nuevos estudios universitarios, (2014).
- Falcó de Jouas, R., & Aiello, M. Transición escuela-universidad. Orientación y Sociedad, no. 2. (2000). Retrieved from
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/13849>

- Fernández Lamarra, N. (comp.), Martín Aiello; Marisa Álvarez; Lidia Fernández; Pablo García; María Eugenia Grandoli; Marcela Ickowicz; Paola Paoloni; Cristian Perez Centeno. La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Universidad Nacional de Tres de Febrero, (2015).
- ZABALZA BERAZA, Miguel Ángel. Innovación en la Enseñanza Universitaria. Contextos Educativos. Revista de Educación, [S.I.], p. 113-136, mayo 2013. ISSN 1695-5714. Disponible en:
<<https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/531>>.
Fecha de acceso: 21 abr. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.18172/con.531>.